



# Universidade Norte do Paraná

---

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR  
DELAINE DE ASSIS ORLANDO  
ELIAS LOURENÇO DA SILVA  
LEANDRO PINHEIRO DÁ FONSECA JUNIOR

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA:**  
De olho nos lucros

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR  
DELAINE DE ASSIS ORLANDO  
ELIAS LOURENÇO DA SILVA  
LEANDRO PINHEIRO DÁ FONSECA JUNIOR

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA:**  
De olho nos lucros

Trabalho apresentado a disciplina **Administração Financeira do Curso de Bacharel de Administração** da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR

Prof. Edilson Gonçalves Moreira

Marabá  
2010

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	3
2	PRECIFICAÇÃO: ALTERAÇÕES NO MODO DE PRECIFICAR PRODUTOS E SERVIÇOS.....	4
2.1	Fundamentos da estratégia de preço .....	5
2.1.1	Tipos de precificação .....	5
2.1.2	Objetivos da precificação .....	6
2.1.2.1	Outros objetivos pretendidos ou exigidos da precificação .....	7
2.2	Estratégia de preço: determinantes da precificação.....	8
2.2.1	Determinantes e variáveis da precificação.....	9
3	CONCLUSÃO .....	15
	REFERÊNCIAS.....	16

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade tem exigido das empresas a busca contínua em aprimorar a qualidade em todos os processos e atividades que executam, buscando obter a aceitação dos seus produtos e/ou serviços e alcançar não apenas a permanência no mercado que atuam, mas também, outros objetivos desejados.

Alguns dos aspectos que impactam fortemente a obtenção desses objetivos são aqueles que dizem respeito à análise dos custos e suas influências nas decisões que impactam a formação do preço de venda. Estas decisões que objetivam a definição do preço de venda envolvem aspectos muitas vezes analisados de forma empírica, baseadas em dados e informações históricas ou subjetivas, apenas com alguma base científica, de forma mais específica, o presente trabalho abordará a precificação como um todo, seu conceito, objetivo e também formas de ser calculadas e taxadas levando em consideração a concorrência, o mix de mercado e são apresentados os diferentes critérios utilizados na formação do preço de venda, a partir das diferentes ópticas de custos, e também aqueles baseados nos preços praticados pelo mercado e no retorno dos investimentos.

## **2 PRECIFICAÇÃO: ALTERAÇÕES NO MODO DE PRECIFICAR PRODUTOS E SERVIÇOS**

Desde os tempos mais remotos toda e qualquer empresa, seja ela do setor público ou privado, necessita estabelecer preços para seus produtos e serviços. Porém, o problema repousa nos seguintes questionamentos:

1. Como estabelecer este preço?
2. Quais os fatores que influenciam no estabelecimento do preço?

Embora o conceito Mark-up, ou seja, a aplicação de uma margem sobre o custo para indicar o preço da venda fosse a grande ou única real estratégica para precificação de produtos ou serviços, contudo, podemos constatar e afirmar que as empresas estabelecem seus preços de acordo com os seguintes fatores de influência:

1. Custo,
2. Demanda,
3. Concorrência,
4. Valor atribuído pelo consumidor aos produtos da empresa.

Para se adotar um determinado modelo de precificação junto a Empresa, seja ela qual for o mercado em que atua, é preciso antes identificar e definir o que é preço e consequentemente evidenciar algumas das estratégias utilizadas pelas empresas na determinação do preço e os fatores que o influenciam, esta consciência que tem provocado uma mudança significativa de comportamento e o administrador financeiro passa a adotar uma análise de rentabilidade do produto ou serviço, em que o preço é definido conforme o ganho (lucro) que se arrecada em cada produto, ação está mais eficaz em relação a precificação dos mesmos.

O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador, estão dispostos a realizar a troca. Rocha & Christensen.(1999:108)

É importante ainda ressaltar que o preço tem definição diferenciada na visão da empresa e também na visão do comprador, enquanto a Empresa vê o preço como a compensação recebida pelos produtos e serviços que oferece ao mercado, o comprador por sua vez julga o preço como expressão real, daquilo que ele está disposto a dar para obter aquilo que a empresa lhe oferece.

"O único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos elementos mais sensíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com o canal de distribuição." kotler (1998:435)

O preço é importante, tanto por causa da equação de lucro como por causa dos aspectos simbólicos do preço de um produto, inclusive o processo de precificação poderá afetar todo o programa de MIX de uma empresa, determinando assim o seu sucesso ou fracasso, o preço monetário cobrado pelo fornecedor pode ser apenas o primeiro de muitos custos associados com a compra e a entrega de um produto ou serviço.

## 2.1 FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA DE PREÇO

Os fundamentos da estratégia de preços, podem ser descritos como um tripé, sendo eles:

1. Custos do fornecedor,
2. Concorrência
3. Valor para o cliente.

### 2.1.1 Tipos de precificação

1. **Precificação com base no custo**, os preços são fixados em relação aos custos financeiros, ou seja, as empresas que visam obter lucro devem recuperar os custos totais da produção e comercialização e adicionar uma margem para obter um lucro satisfatório.
2. **Precificação com base na concorrência**, as empresas que comercializam produtos ou serviços similares com as ofertas da concorrência monitora, ou melhor, acompanha os preços que os concorrentes estão cobrando e procuram dar um preço de conformidade com eles. Caso os clientes percebam pouca ou

nenhuma diferença entre os produtos oferecidos no mercado, tenderão a escolher o mais barato. Diante disto, a empresa com o menor custo por unidade desfruta de uma invejável vantagem de marketing, inclusive, pode competir no preço em níveis que os concorrentes de custo mais elevado não se permitirão equiparar ou de cobrar a taxa vigente no mercado e ganhar lucros maiores do que as empresas concorrentes.

3. **Precificação com base no valor**, o cliente não pagará mais por um produto do que acha que vale, devido a este fator é indispensável a pesquisa de marketing para determinar como os clientes percebem o valor dos produtos ou serviços ofertados.

#### 2.1.2 Objetivos da precificação

Os objetivos de precificação são definidos ou identificados da seguinte forma:

1. **Objetivos orientados pela receita**, as organizações tentam maximizar o excedente da receita sobre as despesas.
2. **Objetivos orientados pela capacidade**, as organizações de capacidade limitada procuram acompanhar a demanda e a oferta para garantir a otimização de sua capacidade produtiva a qualquer momento. Porém, quando a demanda excede a capacidade, essas organizações tentam aumentar os lucros e racionar a demanda mediante a elevação do preço. O inverso, também pode ocorrer. Com a demanda baixa, caem os preços, pois as empresas produtoras procuram estimular a demanda. Um dos problemas deste objetivo é que as empresas podem ser acusadas de praticarem preços abusivos, quando os tempos são bons.
3. **Objetivos orientados pela demanda**: descontos de lançamento podem ser utilizados para estimular o uso experimental, podendo ser acompanhado de concursos e brindes.

Quando a Empresa busca sua sobrevivência, devido alguns fatores internos ou externos, algumas das suas principais características são a concorrência

intensa, o excesso de capacidade de produção e finalmente as mudanças nos hábitos dos consumidores. Consequentemente, diante de tal situação é natural que algumas Empresas vise apenas a sua permanência no negócio, isto é, a empresa funcionando e os estoques girando com redução de preços, porque nesta situação o lucro é menos importante do que a sobrevivência, todavia, esta sobrevivência é apenas um objetivo de curto prazo, pois a tendência é que num período ou prazo maior, a empresa deve aprender como agregar valor ou enfrentar a extinção.

#### 2.1.2.1 Outros objetivos pretendidos ou exigidos da precificação

1. **Maximização do lucro:** O preço é estimado de forma a obter o maior lucro possível, levando-se em conta apenas a demanda e os custos. O problema deste objetivo é que a empresa tem de conhecer sua demanda e custos, os quais são difíceis de estimar. Geralmente quando enfatizado o lucro a curto prazo, pode-se sacrificar o lucro a longo prazo. O conhecimento da teoria da elasticidade do preço, é decisivo para este tipo de estratégia. “Elasticidade-preço descreve o quanto a demanda de determinados produtos é sensível a mudança no preço. Quando a elasticidade-preço é unitária, as vendas de um serviço elevam-se (ou caem) no mesmo percentual da queda (ou elevação) do preço. Quando uma pequena mudança no preço traz um grande impacto sobre vendas, a demanda para esse produto é dita elástica. Mas, quando uma mudança produz pouco efeito sobre as vendas, a demanda é dita inelástica ao preço”.
2. **Maximização do faturamento:** Uma estimativa da demanda, através de metas, é apenas exigida. Sua vantagem é que pode levar, em longo prazo, ao crescimento da participação de mercado.
3. **Maximização do crescimento de vendas:** Um maior volume de vendas poderá levar a lucros maiores em longo prazo. Estabelecem um preço mais baixo, assumindo que o mercado é sensível a preço. Esta prática é denominada penetração de mercado.



4. **Maximização da desnatação de mercado:** As empresas estabelecem preços altos para selecionar (desnatar) o mercado. A empresa estima o preço mais alto que pode cobrar, face aos benefícios comparativos de seu produto versus os substitutos disponíveis. O desnatamento do mercado faz sentido nas seguintes condições:

- a) Alta demanda e pouca ou quase nenhuma oferta do produto;
- b) O custo unitário de produção para pequenos volumes não é muito alto a ponto de anular a Vantagem de cobrar um preço alto, mas que o mercado suporte;
- c) O preço inicial não atrai mais concorrente;
- d) O preço alto da ideia da imagem de um produto superior.

Faço uma análise da concorrência para ter um parâmetro de venda de mercado e para não vender exageradamente caro. (Gilberto Wachtler – Proprietário do Supermercado Primavera, no Jardim Capuava, Santo André - Entrevista a Revista Supervarejo, Edição Novembro de 2007, Página 39)

## 2.2 ESTRATÉGIA DE PREÇO: DETERMINANTES DA PRECIFICAÇÃO

O fundamental para a efetiva precificação dos serviços é relacionar o preço que os clientes pagam e o valor que recebem. Assim, são propostas três estratégias distintas:

1. **Estratégias de precificação para reduzir as incertezas:** é a precificação baseada na garantia de que o produto autoriza aos clientes a um reembolso se não ficarem satisfeitos. Ex.: Farmácia do povo e Carrefour; a precificação é baseada também em benefícios que consiste em precificar o aspecto do produto que beneficie diretamente os clientes, essa abordagem obriga os profissionais de marketing a pesquisarem quais aspectos dos produtos são valorizados ou não pelos clientes, e finalmente a precificação pela tarifa uniforme que envolve cotar antecipadamente um preço fixo para a entrega do produto para evitar quaisquer surpresas. Em essência, o risco é transferido do

cliente para o fornecedor, na eventualidade de que o produto envolva custo maior do que o previsto. Ex.: Cigarros.

2. **Estratégias de Precificação pelas relações:** Implementada quando a formação e a manutenção de relações a longo prazo com os clientes é o objetivo fundamental. Pode-se reduzir os preços para ganhar novos negócios, o que não é a melhor tática se a empresa deseja atrair clientes que se tornem fiéis, pois os clientes atraídos por ofertas de preços baixos podem ser facilmente demovidos por uma oferta melhor dos concorrentes.
3. **Estratégia de precificação com liderança em custos baixos:** Os produtos de preços baixos reduzem o encargo monetário para os clientes, o que pode leva-los a adquirir volumes maiores. Um desafio quando se fixam preços baixos é convencer os clientes de que não devem igualar preço e qualidade, bem como garantir que os custos econômicos sejam mantidos baixos o bastante para permitir que a empresa obtenha lucro.

#### 2.2.1 Determinantes e variáveis da precificação

1. **Preço de markup:** Markup é o método em que se acrescenta uma taxa padrão ao custo do produto, o preço de markup permanece popular por várias razões, que veremos a seguir: inicialmente porque os vendedores têm mais certeza dos custos do que da demanda, em seguida porque se todas as empresas usarem este método os preços tendem a ser similares e finalmente porque é considerado um método mais justo tanto por vendedores como por compradores, pois os vendedores não levam vantagem sobre os compradores quando a demanda aquece e as empresas obtêm uma taxa de retorno sobre o investimento justa.
2. **Preço de retorno-alvo = Retorno do capital investido:** A empresa determina o preço que assegura sua taxa - alvo de retorno sobre o investimento. Contudo, depende da elasticidade-preço e do preço dos concorrentes. O preço de retorno-alvo

tende a ignorar essas considerações. O fabricante deve considerar diferentes preços e estimar seus prováveis impactos sobre o volume de vendas e o lucro. Deve também buscar maneiras de baixar seus custos fixos e variáveis para diminuir o volume de equilíbrio exigido.

3. **Preço de valor percebido:** Através do valor percebido pelos compradores no produto o preço é estabelecido. Os fabricantes com visão inflada do valor de suas ofertas estabelecerão preços altos. Aqueles com visão estreita colocarão menos do que poderiam. Por isso, a pesquisa de marketing é necessária para estabelecer a percepção do valor de mercado.
4. **Preço de valor:** Um preço baixo é fixado por uma oferta de alta qualidade. Para isso, é necessário que a empresa baixe seus custos sem sacrificar a qualidade, e atraia grande número de consumidores conscientes de valor.
5. **Preço de mercado:** A empresa se baseia nos preços dos concorrentes para determinar seus preços. É utilizada quando os custos são de difícil mensuração ou a resposta dos concorrentes é incerta.
6. **Preço de licitação:** Os preços são orientados para a concorrência, não levando em conta os custos ou a demanda. É comum quando as empresas participam de licitações, ou seja, disputam um contrato. A empresa não pode fixar seus preços abaixo de certos níveis (custos) e, ao mesmo tempo, quanto maior o preço menor a chance de obter o contrato.

Alguns exemplos de análise de rentabilidade com aplicação de estratégia de precificação:

## **ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS DA EMPRESA COMERCIAL**

Itens	Valores (R\$)		
	Unico	Máximo	Mínimo
<i>Energia</i>		255,00	198,00
<i>Telefone</i>		3.657,00	2.968,00
<i>Água</i>		32,00	25,00
<i>Aluguel Software</i>	450,00		
<i>Material Escritório</i>		135,00	89,00
<i>Aluguel</i>	2.700,00		
<i>Contador</i>	720,00		
<i>Provedor Internet</i>	105,00		
<i>Material Limpeza</i>		85,00	68,00
<i>Despesas Diversas</i>		651,00	465,00
<i>Despesas Viagens</i>	3.660,00		
<i>Despesas Combustível</i>		598,00	502,00
<i>Despesas Juros</i>		8.150,00	6.851,00
<i>Pagamento CDL</i>	420,00		
<i>Consultoria</i>	1.200,00		
<i>Salários</i>	5.685,00		
<i>Provisão para Férias</i>	633,00		
<i>Provisão para 13º Salário</i>	474,00		
<i>FGTS Salários</i>	483,00		
<i>Provisão FGTS</i>	96,00		

Tabela 01

De acordo com a Tabela 01 constatou-se que:

- SIMPLES: a empresa é participante do SIMPLES, e enquadra-se na alíquota de 6,6% sobre o faturamento bruto.
- Custos das Mercadorias Vendidas (CMV): estes valores são dependentes da demanda e, portanto, variam aleatoriamente.

Foram feitos testes para saber qual distribuição de probabilidade melhor se ajusta à demanda, e a partir de então se calculou a dependência do CMV em relação à demanda. Com os valores históricos de 12 períodos usou-se o *software* BestFit 4.5 para achar a distribuição de probabilidade da demanda, conforme apresentado no GRAF 1. A melhor distribuição que se ajusta as vendas passadas da empresa é a distribuição gama, com um alfa de 22,169, beta 5.291,5 e shift +183.744,00 (valor mínimo).

As despesas fixas acima, os dados históricos serviram como parâmetro apenas para achar a distribuição de probabilidade que melhor se ajusta aos valores das vendas da empresa. Deve-se levar em consideração os objetivos estratégicos da mesma e fixar valores condizentes com tais objetivos. Em relação ao nível de demanda, por exemplo, mesmo que o shift da distribuição gama foi de mais 183.744,00, a empresa planeja e vinculará esforços no futuro para que este valor mínimo não seja inferior a 235.000,00, ou seja, a empresa deseja sair de uma média de vendas por período de R\$ 301.049,20 para R\$ 352.307,30.

Representando o CMV em relação às vendas em termos percentuais (%), este, analisando os dados históricos da empresa, assumiu uma distribuição logística com alfa 61,5689 e beta 3,9692. Como a empresa não influencia o preço de compra das mercadorias que revendem, usou-se a mesma distribuição encontrada a partir dos dados para a relação CMV / Vendas.

**GAMMA (22, 169;5291,5) SHIFT (+ 183744,0)**

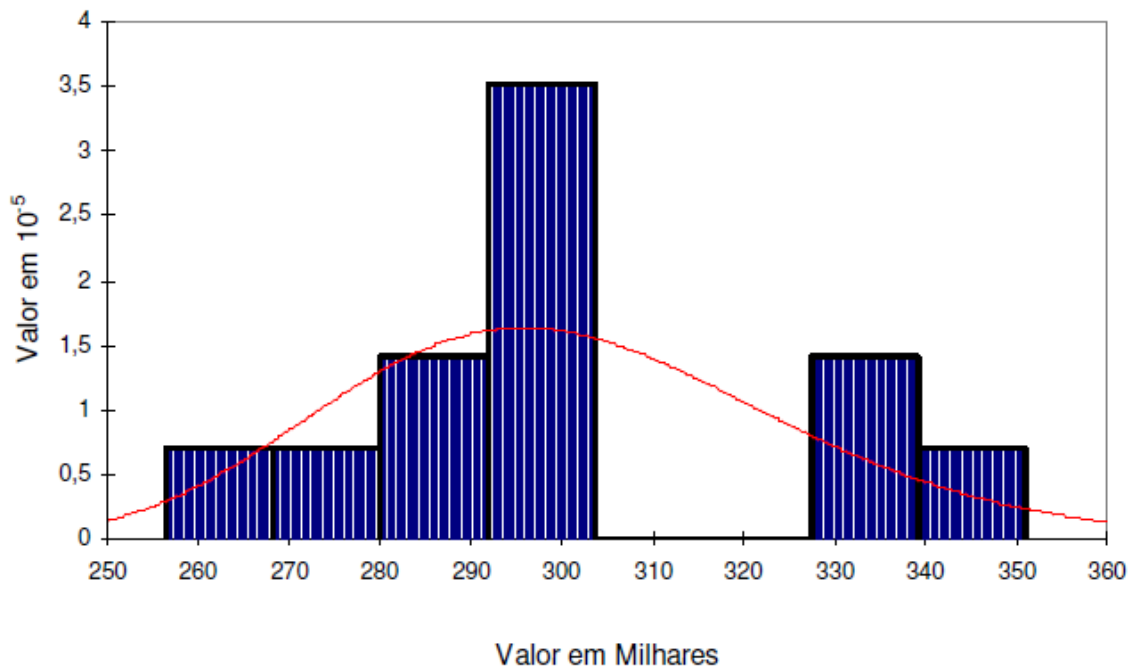


GRAFICO 1 – Distribuição de probabilidade das vendas passadas da Empresa Comercial

Também considerou na análise, o custo de oportunidade da empresa, calculando-se valores presentes das entradas e das saídas de caixa. Para simplificar o processo, foi considerado que se a empresa encontrasse com recursos ociosos, a taxa a ser aplicada seria a taxa de aplicação corrente do mercado, como por exemplo, a remuneração do CDB. Porém, como a empresa, no momento da análise, achava-se deficitária, calculou-se a taxa de captação média mensal de juros, a qual se apresentava com uma distribuição normal com média 4,4% e desvio-padrão 0,45%. As variáveis a serem ajustadas pelo custo de oportunidade, possuíam as seguintes características:

- *Receita Bruta de Venda*: as vendas eram praticamente vendidas em 30 e 60 dias;
- *Custo das Mercadorias Vendidas*: eram compradas com o prazo de 30 dias;

- *ICMS*: o programa MICROGERAIS possibilita pagar o ICMS mais o diferencial de alíquota, 60 dias após o faturamento da mercadoria.

- *Comissões*: as comissões dos vendedores (excluído o supervisor) eram pagas com 30 e 60 dias depois de efetuada as vendas.

Todos os outros desembolsos de caixa foram considerados pagos à vista, por simplificação. Em uma análise preliminar constatou-se que as outras entradas e saídas de caixa, como a pequena parcela de vendas à vista e pagamentos diversos, se equipararam, ficando apenas as elencadas acima como relevantes para o desenvolvimento da metodologia.

Dado as considerações acima, faltava apenas o lucro desejado pelos proprietários para saber o markup médio mínimo. Como essa variável talvez seja a mais flexível, e a que pode ser controlada pela empresa, pode-se fazer diversas simulações de lucros para encontrar aquela que mais se adapta a realidade do negócio. Para facilitar a exposição dos argumentos, como exemplo, apresenta-se na tabela abaixo o cálculo do markup médio mínimo para um lucro de R\$ 15.000,00, porém, no desenvolvimento da metodologia proposta, os proprietários do negócio se contentavam com um lucro que estivesse entre R\$ 15.000,00 e R\$ 25.000,00, ou seja, o lucro assumiu uma variável de entrada no modelo com uma distribuição uniforme, cujos valores máximo e mínimo eram a faixa pretendida pelos proprietários.

**CÁLCULO DO MARKUP MÉDIO MULTIPLICADOR COM LUCRO DESEJADO DE R\$ 15.000,00**

	Baseado VP		Valor Corrente	
	%	R\$	%	R\$
<b>(+) Lucro</b>		R\$ 15.000,00		R\$ 15.000,00
<b>(+) Custos e Despesas Fixas</b>		R\$ 28.812,00		R\$ 28.812,00
<b>(=) Margem de Contribuição</b>		R\$ 43.812,00		R\$ 43.812,00
<b>(+) ICMS de SP</b>	5,50%	R\$ 2.411,81	6,00%	R\$ 2.628,72
<b>(+) MICROGERAIS</b>	6,24%	R\$ 2.733,39	6,80%	R\$ 2.979,22
<b>(+) CMV</b>		R\$ 196.325,92		R\$ 204.964,26
<b>(=) Receita Líquida</b>		R\$ 245.283,12		R\$ 254.384,20
<b>(+) Comissões</b>	4,69%	R\$ 12.908,13	5,00%	R\$ 14.636,61
<b>(+) Comissão Supervisor</b>	1,50%	R\$ 4.129,85	1,50%	R\$ 4.390,98
<b>(+) SIMPLES</b>	6,60%	R\$ 18.171,36	6,60%	R\$ 19.320,32
<b>(=) Receita Bruta</b>		R\$ 275.323,67		R\$ 292.732,10
<b>Markup Médio Multiplicador</b>		1,4024		1,4282

Tabela 2

Observa-se na Tabela 2 que o CMV de 204.964,26 a valor corrente encontrado no período, foi tomado como base de cálculo do markup médio mínimo (markup médio multiplicador). Cabe ainda ressaltar que as alíquotas dispostas nas colunas de porcentagem (%) traduzem as alíquotas líquidas descontadas ao custo de oportunidade, no caso do cálculo baseado no valor presente (VP). O desconto das alíquotas seria o mesmo se descontassem os valores absolutos, porém, para facilidade de exposição preferiu-se descontar as alíquotas ao custo de oportunidade, dados as características das variáveis que requerem o desconto (como supracitado).

O método de cálculo do markup multiplicador através do custeio variável aproxima-se ao inverso disposto no Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), deve partir primeiramente do lucro desejado no intuito de calcular a margem de contribuição, dados os custos fixos, para depois calcular-se a receita líquida e bruta, a partir dos custos variáveis sobre a receita líquida ou bruta.

Os valores dispostos na Tabela 02 sem descontar os fluxos de caixa, ou seja, os resultados baseados no valor corrente, foram apresentados apenas com o intuito de ressaltar a diferença entre estes e os resultados baseados no valor presente (VP), uma vez que em termos gerenciais deve-se levar em consideração o valor do dinheiro no tempo (baseado no VP).

### 3 CONCLUSÃO

Para conhecer o preço de venda, são necessários procedimentos organizacionais que informem sobre a estrutura patrimonial, assim como os relacionamentos sistêmicos que as empresas estabelecem com o ambiente no qual está inserida, pois, qualquer decisão sobre preço de venda poderá provocar alterações em todas as áreas das empresas.

De acordo com o estudo do tema abordado, constatou-se que na busca constante da vantagem competitiva através do preço de venda, as empresas não têm mais como função apenas a geração de lucros e aumento de seu patrimônio, mas sim e, sobretudo, um comprometimento com o ambiente em que está inserida, através das condições de trabalho, de transferência de recursos na forma de remunerações diversas, e outros envolvimento sociais.

O fato de permitir a execução de atividades que apresentem ineficiências não contribui para a redução de seus custos, prejudicando a sociedade como um todo, pois, o conhecimento de quanto custa seu produto talvez seja a informação mais importante que as empresas desejem. É prioritária o retorno que a venda de uma unidade poderá trazer, sobre a qual, talvez, também não tenha a segurança necessária. Esta insegurança normalmente decorre de decisões tomadas de forma empírica, baseadas em dados históricos ou avaliações subjetivas, ou ainda na dificuldade em identificar um custo unitário exato.

Estes aspectos tornam primordial o conhecimento dos custos, bem como de todos os elementos que compõem a formação do preço de venda, compreendidos pelos que exprimem a estrutura interna, e aqueles que procuram entender os impactos que o ambiente provoca nas operações da empresa.

O sistema de custos que a empresa se utiliza deverá estar continuamente em análise quanto ao sua capacidade de gerar as informações sobre a estrutura interna, necessárias ao pleno conhecimento de seus pontos fracos e fortes, comparativamente àqueles observados na concorrência e em seguida o impacto que isto acarretará ao ambiente externo, suas influências negativas ou positivas.



## REFERÊNCIAS

ROCHA, Angela da, CHRISTENSEN, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 2. ed. Curitiba: UFPR, 1992. v. 2.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEWE, Charles D., SMITH, Reuben M. Marketing: Conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

ARANTES. Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial. Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas**. São Paulo. Atlas. 1998.

ATKINSON *et al.* Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo : Atlas, 2.000

CHING. Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**. São Paulo. Atlas. 1997.

CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. **O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial**. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. Páginas 275 a 291. 1998